IRENA KUSTER

# ROLA INFORMACJI O CZASIE PRACY DLA POTRZEB ZARZĄDZANIA KADRAMI

## Wprowadzenie

Konieczność rozwoju i unowocześniania oraz doskonalenia metod organizacji i zarządzania instytucjami wywołuje wzrost zapotrzebowania na informacje ekonomiczne, w tym informacje dotyczące wykorzystania czasu pracy, warunkujące sprawne działania organizacji.

We współcześnie funkcjonujących instytucjach powinno się nie tylko wykorzystywać najnowsze osiągnięcia techniki, lecz także stosować zasady racjonalnego gospodarowania i naukowego, a nie jedynie intuicyjnego, podejmowania decyzji. Decyzje kadrowe, i nie tylko, powinny być oparte na wszechstronnej i rzetelnej informacji umożliwiającej lepsze gospodarowanie zasobami ludzkimi (czynnikiem ludzkim). Również z punktu wykorzystania czasu pracy powinny umożliwiać opracowywanie różnych wariantów decyzji dotyczących gospodarowania czasem pracy i ocenę stopnia jego wykorzystania w relacji do ocen ilości, jakości i intensywności pracy. To ludzie i stosowane przez nich maszyny decydują o efektywności pracy, o dynamice rozwoju instytucji, w której są zatrudnieni. Są motorem działań umożliwiających istnienie i rozwój firm. Stąd wynika szczególna rola czynnika ludzkiego zwłaszcza w instytucjach usługowych: oświacie, służbie zdrowia itd.

Wraz z poprawą sytuacji gospodarczej powinno wzrastać zapotrzebowanie na informacje dotyczące wykorzystania czasu pracy. Należy się spodziewać zmiany podejścia do informacji dotyczących wykorzystania czasu pracy, co powinno sprzyjać nadążaniu pracowników za zwiększającymi się wobec nich

wymogami zarówno kwalifikacyjnymi, jak i w zakresie jakości wykonywanych zadań oraz stopnia wykorzystania czasu pracy.

W jednostkach organizacyjnych, gdzie o efektywności działalności nie decyduje technika, ale ludzie, informacje dotyczące wykorzystania czasu pracy w coraz większym stopniu będą interesowały nie tylko pracowników wykonawczych, ale przede wszystkim kadrę kierowniczą, określającą politykę i strategię kadrową oraz politykę i strategię zatrudnienia. W pierwszym przypadku traktując pracowników podmiotowo, w drugim nadając im cechy przedmiotowe (zasobowe)[1].

W niniejszym opracowaniu autorka zastanawia się nad rolą, możliwościami i koniecznością wykorzystania informacji o czasie pracy dla potrzeb zarządzania kadrami. Rozpatruje również zmienność zakresu pojęcia czasu pracy przyjmowanego w analizach stopnia wykorzystania czasu pracy.

## 1. Decyzje z zakresu zarządzania kadrami

Przez zarządzanie kadrami rozumie się podejmowanie decyzji dotyczących podmiotowych cech czynnika ludzkiego i wykorzystywania „efektywnego strumienia zorganizowanej energii" ludzkiej w celu osiągnięcia określonych przez kierownictwo celów[2]. Zatrudnienie ludzi o różnych kwalifikacjach, cechach osobowościowych, ambicjach i oczekiwaniach związanych z wykonywaną pracą wymaga indywidualnego podejścia przy opracowywaniu strategii kadrowej. Tylko takie podejście, oparte na obserwacjach zmienności cech zespołu, umożliwia wychwycenie różnic między oczekiwaniami pracowników a poziomem ich realizacji i poprzez przyjęcie odpowiedniej do danych warunków strategii umożliwia stabilną realizację celów polityki kadrowej. Zarządzanie kadrami jest to zatem proces realizowany przez wybór polityki kadrowej, dostosowanie właściwej strategii osiągania celów w zakresie zarządzania kadrami oraz sterowania (kierowania) wykonywaniem zadań w celu osiągnięcia zamierzonego stopnia sprawności organizacji.

Waga decyzji i jej zasięg zależy od szczebla zarządzania kadrami. Zarządzanie kadrami jako jeden z aspektów zarządzania czynnikiem ludzkim wymaga informacji o czasie pracy w celu ustalenia właściwej polityki kadrowej oraz stosowanych strategii działania. Informacje wynikające z analizy wykorzystania czasu pracy mają istotne znaczenie dla prowadzenia właściwego z punktu widzenia działalności instytucji zarządzania kadrami. Stopień wykorzystania

---

[1] H. Witczak, Zarządzanie kadrami w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, w: Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie, pod red. J. Orczyka, Poznań 1992, s. 16.

[2] Ibidem.

czasu pracy powinien wpływać na podejmowanie decyzji w celu optymalizacji czasu pracy przez:

- skracanie tygodnia pracy,
- rozliczanie globalne czasu pracy,
- doskonalenie organizacji pracy,
- stosowanie elastycznych form czasu pracy,
- doskonalenie systemów motywacji,
- doskonalenie psychospołecznego klimatu pracy.

Ponadto powinien wpływać na prowadzenie właściwej polityki kadrowej, przejawiającej się w:

- rekrutowaniu pracowników,
- doborze pracowników,
- adaptacji personelu,
- szkoleniu kadry,
- tworzeniu rezerw kadrowych,
- nagradzaniu i karaniu,
- ocenianiu pracowników, również pod kątem wykorzystania przez nich czasu pracy,
- awansowaniu poziomym i pionowym,
- przesuwaniu na inne stanowiska,
- degradowaniu,
- zwalnianiu z pracy,
- badaniu wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy,
- badaniu zapotrzebowania na informację kadrową,
- badaniu absencji i fluktuacji,
- badaniu dostosowania człowieka do stanowiska pracy,
- optymalizacji zatrudnienia,
- zapobieganiu konfliktom w pracy,
- kształtowaniu kultury pracy.

Poznanie stopnia wykorzystania czasu pracy i przyczyn jego kształtowania się na określonym poziomie pozwala na dokonywanie zmian w polityce kadrowej, zmian w strategii zarządzania kadrami, stosowaniu określonych technik zarządzania w stosunku do konkretnych jednostek lub zespołów ludzkich. Decyzje te w zależności od stopnia zarządzania mają różny zakres i wagę. Na najwyższym szczeblu zarządzania decyzje kadrowe podejmowane są w stosunku do całych grup pracowniczych z wyjątkiem przyjmowania i zwalniania pracowników. Większość decyzji ma charakter długofalowy. Na średnim szczeblu zarządzania opracowującym strategię działania potrzebne są informacje bardziej szczegółowe i dostarczane z większą częstotliwością, o mniejszym niż na najwyższym szczeblu zarządzania stopniu agregacji.

Sterowanie czynnikiem ludzkim obejmuje zarówno kierowanie podwładnymi, jak i dysponowanie zatrudnieniem polegające na podejmowaniu często

rutynowych, powtarzalnych decyzji. Wymaga informacji bardzo szczegółowych, bieżąco przekazywanych, o małym stopniu agregacji.

Informacje dotyczące wykorzystania czasu pracy przekazywane na poszczególne stopnie zarządzania powinny być jasne, prawdziwe, prawidłowe pod względem merytorycznym, zrozumiałe przez odbiorcę, odpowiednio zagregowane i przedstawione w najbardziej optymalnej dla określonych potrzeb formie, w celu umożliwienia tym samym podejmowania optymalnych decyzji.

## 2. Zakres analizy czasu pracy

Pakiet informacji o czasie pracy powinien zawierać informacje o wykorzystaniu czasu kalendarzowego, nominalnego i efektywnego oraz dotyczącą czasu dnia pracy, a także czasu przeznaczonego na szkolenia, dokształcanie, samokształcenie poza czasem pracy, które należałoby traktować jako czynnik wzrostu efektywności pracy działający w odroczonym czasie[3].

Analiza czasu kalendarzowego powinna uwzględniać czas, w jakim pracownik pozostawał do dyspozycji zakładu pracy z wyszczególnieniem dni ustawowo wolnych od pracy. Wyniki takiej analizy dają obraz dyspozycyjności poszczególnych pracowników lub ich zespołów.

Wyniki analizy nominalnego czasu pracy powinny zawierać dane dotyczące poziomu, struktury, dynamiki czasu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem nadgodzin i czasu nie przepracowanego z różnych tytułów[4]. Szczegółowa analiza liczby i dynamiki nadgodzin w powiązaniu z informacjami o czasie nie przepracowanym, zwłaszcza z tytułu absencji chorobowej, opieki nad dziećmi lub innymi członkami rodziny, nieobecności nieusprawiedliwionej, urlopów wypoczynkowych, może dać wskazówki do podjęcia określonych decyzji kadrowych i organizacyjnych, np.: zmiany rozkładów terminów urlopów wypoczynkowych na okresy zmniejszonej intensywności działalności instytucji. Wyniki analizy nadgodzin mogą stanowić przesłankę do podjęcia decyzji zmieniających organizację pracy poszczególnych osób, komórek organizacyjnych lub/i całej grupy pracowniczej. Może również wskazywać na konieczność przeprowadzenia szkolenia, skierowania pracowników na kursy podnoszące kwalifikacje lub wymiany pracowników.

Wyniki analizy efektywnego czasu pracy dają obraz rzeczywistego wykorzystania czasu pracy, świadcząc o jego wielkości, strukturze i dynamice. Informacje o czasie przeznaczonym na wykonywanie określonych zadań – z uwzględ-

---

[3] **M. M. Kostera,** Piąta funkcja zarządzania, Przegląd Organizacji 1990, nr 1, s. 12-13.

[4] **I. Kuster,** Informacja o czasie nie przepracowanym dla potrzeb podejmowania decyzji kierowniczych, w: Instrumenty wspomagające zarządzanie w przedsiębiorstwie, pod red. T. Mendla, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, seria I, nr 215, Poznań 1994.

nieniem zarówno czynności zasadniczych wpływających na jego wykorzystanie, jak i czynności pomocniczych sprowadzających się do przygotowania stanowiska pracy i zakończenia pracy – oraz bardziej szczegółowe informacje dotyczące organizacji dnia pracownika i/lub zespołu pracowników wpływają na podjęcie właściwych decyzji kadrowych.

Wyniki badań wykorzystania czasu pracy na stanowisku pracy wskazują nie tylko na pracę pracownika, ale również na wiele czynników wpływających na stopień wykorzystania czasu pracy (w tym intensywność pracy).

Analiza badań czasu pracy może dotyczyć wykorzystania czasu pracy przeznaczonego na realizację celów komórki (instytucji). Wówczas za czas zbędny możemy uznać czas wykorzystany na realizację funkcji niepotrzebnych z punktu widzenia celów (funkcje utrudniające lub uniemożliwiające osiągnięcie celu).

Analizy stopnia wykorzystania czasu pracy można prowadzić w odniesieniu do pojedynczego pracownika, całych grup pracowniczych, pracowników całej instytucji lub wybranych grup pracowniczych w regionie, kraju.

Istotne z punktu widzenia ewentualnych efektów analizy czasu pracy jest przyjęcie zakresu pojęcia czasu pracy jako czasu, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy lub czasu przeznaczonego na pracę zawodową i podnoszenie kwalifikacji zawodowych w ciągu całego okresu zatrudnienia.

W zależności od przyjęcia określonego systemu analizy czasu pracy możliwy będzie określony zakres decyzji kadrowych.

## 3. Wpływ analizy czasu pracy na decyzje kadrowe

Do podjęcia decyzji w zakresie kadr konieczne są również informacje z zakresu czasu pracy. W zmieniającym się gwałtownie otoczeniu, rosnącym bezrobociu, czas pracy nabiera nowego wymiaru. Pracownicy wykonują często pracę nie tylko w miejscu pracy, ale również w domu, licząc na dodatkowe korzyści[5]. Jest to najczęściej efekt redukcji etatów, stanowiąc działanie samo w sobie, nie pociągającej za sobą kompleksu zmian organizacyjnych. Brak synchronizacji działań spowodował z jednej strony oszczędności na płacach, z drugiej strony wzrost obciążeń pracowników zakresem dodatkowych obowiązków. Redukcja w tym przypadku nie została przeprowadzona na podstawie analizy czasu pracy pracowników. Powstaje zatem pytanie, czy redukcja zatrudnienia nie będąca efektem analizy czasu pracy przynosi pozytywne skutki. W pewnym stopniu tak. Może spowodować zmniejszenie kosztów (wynagrodzenia), zmobilizować do

[5] **M. K. Krzak,** Ekonomiczny imperialista czy mistrz myślenia ekonomicznego? – Życie Gospodarcze 1992, nr 46.

pracy. Lecz pozytywy tej sytuacji wydają się krótkotrwałe, gdyż wynikają z groźby bezrobocia, a nie z racjonalnego podejścia do wykorzystania czasu pracy. Redukcja czasu pracy spowodowana w tym przypadku zmniejszeniem zatrudnienia nie spowodowała poważniejszych zmian zarówno w zakresie organizacji pracy, zwłaszcza w podziale zadań, uprawnień i odpowiedzialności, jak również w stosowanych stylach i technikach zarządzania. Pracownicy wiedzą, że zwalnianie ma charakter ograniczony. Powoli przyzwyczajają się do zwiększonego zakresu obowiązków, wykonując je na tyle dobrze, na ile jest to konieczne. Sytuacja ta powoduje, iż zamiast kreatywnych pracowników powiększa się liczba konformistów, pragnących jedynie przetrwać trudny okres.

Gdyby redukcja zatrudnienia poprzedzona została rzetelną analizą wykorzystania czasu pracy, a każdy pracownik był oceniany w dłuższym okresie, wtedy powody zwolnień byłyby bardziej klarowne i mogłyby wpłynąć na kreatywność pozostałych pracowników. Decyzja o zmniejszeniu zatrudnienia, a tym samym redukcji czasu pracy bez przeprowadzenia analizy czasu pracy, wydaje się nieracjonalna i w dłuższym okresie może być przyczyną wzrostu kosztów działalności instytucji.

Redukcja czasu pracy oparta na analizie czasu pracy poszczególnych pracowników powinna nieść za sobą zmiany w:

- strukturze organizacyjnej,
- stosowaniu stylów i technik zarządzania,
- przyporządkowaniu zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności,
- polityce kadrowej,
- optymalizacji czasu pracy.

Badanie wykorzystania czasu pracy określonej instytucji dostarcza wielu informacji dotyczących wykorzystania czasu pracy pojedynczego pracownika lub zespołu, wskazując na jego przydatność lub zbędność. Pozwala na ujawnienie przyczyn określonego stopnia wykorzystania czasu pracy oraz pozwala na podjęcie decyzji w zakresie optymalizacji czasu pracy i polityki kadrowej. Jednak czy tego typu analiza jest wystarczająca do podjęcia decyzji w zakresie kompleksowego dostosowywania organizacji do panujących warunków rynkowych? Dotychczasowe rozważania dotyczyły czasu pobytu pracownika w miejscu zatrudnienia. Często nie jest to jedyny czas przeznaczony na pracę zawodową. Przynajmniej dla części pracowników podnoszących swoje kwalifikacje w celu sprostania rosnącym wymaganiom. Zatem i ten czas powinien być brany pod uwagę podczas prowadzenia analizy wykorzystania czasu pracy. Wyższe kwalifikacje pozwalają na stawianie wyższych wymagań pracownikowi, na jego samodzielność i większą efektywność przy zachowaniu odpowiednich relacji między wzrostem wymagań a warunkami pracy i możliwością awansu poziomego i pionowego opartego między innymi na wynikach analizy czasu pracy.

Rozpatrywanie czasu pracy jedynie w miejscu pracy nie daje pełnego obrazu wykorzystania czasu pracy przez pracowników. Co za tym idzie, nie daje podstaw do podejmowania właściwych decyzji kadrowych.

Innym rozwiązaniem, po przeprowadzeniu analizy czasu pracy, może być skrócenie czasu pracy o czas przeznaczony na naukę. W ten sposób nawet bez redukcji zatrudnienia można osiągnąć redukcję czasu pracy. Wydaje się jednak, że w sytuacji rosnącego bezrobocia wariant ten byłby korzystniejszy z uwagi na możliwość zachowania miejsc pracy, ale biorąc pod uwagę niski poziom płac realnych, zwłaszcza w grupie pracowników wykonawczych, wariant ten jest nie do przyjęcia, gdyż niższe zarobki zniechęciłyby pracowników do podnoszenia kwalifikacji (zwłaszcza na własny koszt).

Analizy czasu pracy, nawet jeżeli są przeprowadzane, dotyczą wycinków czasowych, nie obejmują zagadnienia globalnie, tzn. całego okresu zatrudnienia.

Wcześniejsze emerytury mogą stanowić źródło skracania czasu pracy. Rozwiązanie to mogłoby mieć istotne znaczenie w okresie przejściowym, charakteryzującym się wysoką stopą bezrobocia. Skrócenie wieku emerytalnego mogłoby zmniejszyć bezrobocie. Z drugiej strony efektem skrócenia globalnego czasu pracy nie musi być zmniejszenie bezrobocia, a jedynie jego powstrzymanie pod warunkiem niezatrudniania emerytów. Możliwości skracania globalnego czasu zatrudnienia są ograniczone. Stąd analiza czasu pracy powinna dać odpowiedź, na ile efektywne będzie skracanie globalnego czasu pracy.

Na ile słuszne będzie rozpatrywanie czasu globalnie, na ile wycinkowo – trudno rozstrzygnąć, z uwagi na wielość i rozmaitość czynników wpływających na efektywność zatrudnienia. Nawet przy skróconym czasie pracy do na przykład 35 godzin tygodniowo może się okazać, że pracownicy będą zbyt obciążeni pracą, zwłaszcza w sytuacji rosnącego popytu na efekty ich pracy. Wówczas wzrośnie liczba nadgodzin lub trzeba będzie zatrudnić dodatkowe osoby, co w efekcie spowoduje wzrost kosztów. Z czasem ograniczenie czasu pracy określonej grupy pracowników może stać się wąskim gardłem w organizacji. Analizowanie czasu pracy i wykorzystywanie analiz powinno stanowić podstawę decyzji kadrowych.

Innym problemem jest dokonanie wyboru między analizą czasu pracy przeznaczanego na wykonanie określonych funkcji pełnionych przez pracowników lub całe zespoły ludzkie a analizą czasu pracy pod kątem realizacji celów instytucji. Słuszne wydaje się prowadzenie analizy wykorzystania czasu pracy przy zwracaniu uwagi na cele działalności. Takie ujęcie powinno umożliwić eliminację funkcji zbędnych, w stosunku do których rozpatrywanie wykorzystania czasu pracy staje się bezprzedmiotowe.

Powyższe rozważania wskazują na różnorodność podejść do analizy czasu pracy, a tym samym każde z tych podejść daje możliwość podejmowania różnego rodzaju decyzji w zakresie optymalizacji czasu pracy oraz polityki kadrowej i zatrudnienia. Wybór podejścia nie jest łatwy z uwagi na wielość i różnorodność czynników kształtujących wykorzystanie czasu pracy.

## Uwagi końcowe

W niniejszym opracowaniu ukazano rolę informacji zawierającej wykorzystanie czasu pracy w zarządzaniu kadrami z uwzględnieniem różnic dotyczących zakresu decyzji i związanej z tym zmienności zakresu informacji dotyczącej stopnia wykorzystania czasu pracy. Z podanych przykładów wynika, że informacje o wykorzystaniu czasu pracy mogą i powinny odgrywać istotną rolę w podejmowaniu decyzji bezpośrednio i pośrednio dotyczących zarządzania kadrami. Z uwagi na różnorodność czynników wpływających na wykorzystanie czasu pracy przez pracowników również decyzje podejmowane na podstawie tych informacji mają charakter wielopłaszczyznowy.

Realizacja reformy gospodarczej wymaga zmian organizacyjnych w instytucji. Szczególnie nowe podejście do informacji dotyczących wykorzystania czasu pracy w zarządzaniu kadrami powinna wymusić sytuacja finansowa instytucji. Wykorzystanie informacji o czasie pracy powinno umożliwić, dzięki lepszej orientacji w stopniu wykorzystania czasu pracy poszczególnych pracowników i zespołów ludzkich pozostających do dyspozycji pracodawcy, podejmowanie decyzji mających na celu poprawę skuteczności działalności instytucji.